

HVA SKAL TIL FOR Å LYKKES MED 10-FAKTOR?

Tips for en god gjennomføring

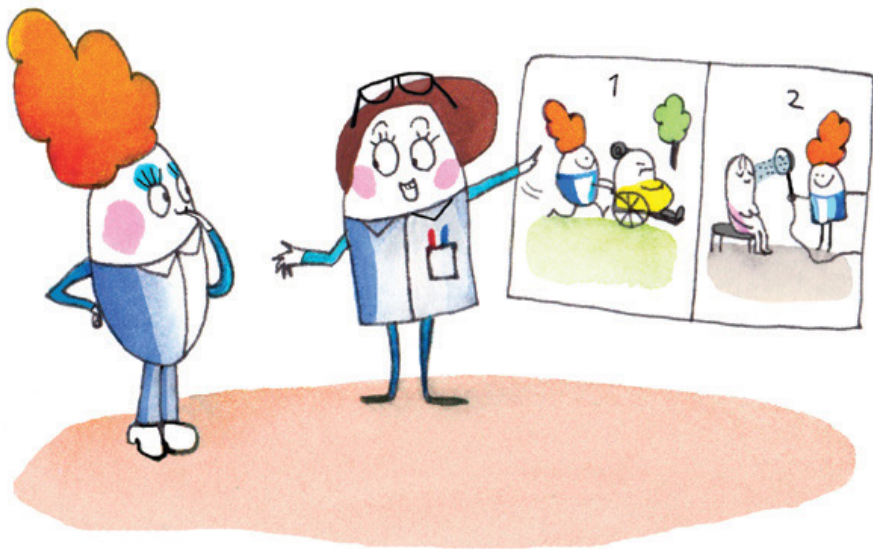
September 2017



Illustrasjon Pia Olsen

RAMBOLL





Illustrasjon Pia Olsen

INTRODUKSJON

Formål:

- Gi kunnskap om kommunenes erfaringer med å gjennomføre og følge opp medarbeiderundersøkelsen 10-Faktor
- Gi råd til kommunene om forberedelser, gjennomføring og oppfølging av 10-Faktor

Kunnskapsgrunnlag:

- Kunnskapen er basert på 21 dybdeintervjuer med personer som har vært involvert i 10-Faktor-arbeidet
 - Informantene er fordelt på 5 ulike kommuner som har erfaring med bruk av 10-Faktor
 - HR/Personalledelse i kommunen, ledere og hovedtillitsvalgte
- Vi har også gjennomført 2 gruppeintervjuer med 3 og 5 personer fra ulike sektorer i en kommune
- Gjennomgang av kommunale nøkkeldokumenter om gjennomføring og oppfølging av 10-Faktor



SUKSESSKRITERIER OG FALLGRUVER I DE TRE FASENE



FASE 1: FORBEREDELSE OG FORANKRING

+ SUKSESSKRITERIER

Vise at 10-Faktor er en annerledes medarbeiderundersøkelse som vil følges opp i etterkant

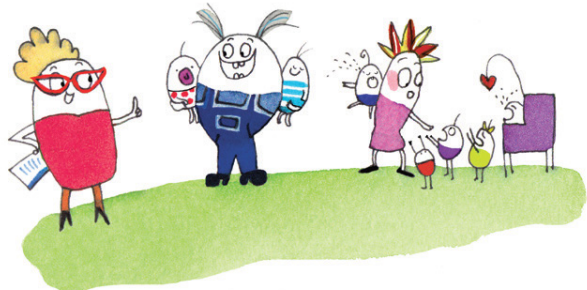
God opplæring til ledere som skal benytte undersøkelsen – både i begrepsbruk og prosessverktøy

Sikre medvirkning og forankring hos medarbeiderne i kommunen

■ FALLGRUVER

Medarbeidere i kommunen har dårlige erfaringer med medarbeiderundersøkelser og kan stille seg negative til en slik undersøkelse om de ikke får tilstrekkelig kjennskap til 10-Faktor

Ledere og medarbeidere har ikke tilstrekkelig forståelse for formålet med 10-Faktor



Illustrasjon Pia Olsen

FASE 2: GJENNOMFØRING AV UNDERSØKELSEN

+ SUKSESSKRITERIER

God tilrettelegging for gjennomføring av undersøkelsen for alle ansatte

Ledere/HR-rådgivere eller andre med kunnskap om undersøkelsen er tilgjengelig for medarbeidere som skal gjennomføre

God kommunikasjon og logistikk i oppfølging av undersøkelsen – gjerne oppfordring fra rådmannsnivå

■ FALLGRUVER

Liten forståelse for hvorfor undersøkelsen skal gjennomføres og forventning om manglende oppfølging

Ved distribusjon per e-post: sikre at det ikke havner i søppelpost

Ansatte uten kontorplass har behov for særskilt tilrettelegging



Illustrasjon Pia Olsen

FASE 3: OPPFØLGING OG VIDERE UTVIKLINGSARBEID

+ SUKSESSKRITERIER

Felles beslutning om hvilke faktorer som skal arbeides med og hvilke tiltak som skal følge det opp skaper eierskap

Utvikling av handlingsplaner med konkrete tiltak, frister og tildelt ansvar for å følge det opp

Integrering av 10-Faktor i øvrig utviklingsarbeid, slik at det er tydelig hvordan medarbeiderundersøkelsen brukes aktivt i etterkant

■ FALLGRUVER

Krevende å «holde trykket oppe» etter undersøkelsen er gjennomført og diskutert i første runde. Flere oppgir at det i begrenset grad er gjennomført tiltak etter første runde

Endring i ledelsen fører til manglende oppfølging, dersom ikke de ansatte har eierskap til tiltakene

Endring tar tid. Dermed er det viktig å bygge videre på erfaringene en gjør seg i første runde med 10-Faktor og sette lista enda høyere ved neste gjennomføring



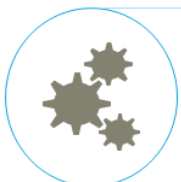
Illustrasjon Pia Olsen

OVERORDNEDE SUKSESSKRITERIER OG FALLGRUVER

+ SUKSESSKRITERIER



Tydlig **forankring** og diskusjon **på de enkelte enhetene** slik at alle i enheten har en god forståelse for undersøkelsen, begrepene og hvordan dette kan brukes fremover. Å lære opp, motivere ledere og medarbeidere til bruk av medarbeiderundersøkelsen er en viktig del av forankringen.



Inkludere **10-Faktor i øvrige utviklingsarbeid** og handlingsplaner i kommunen, slik at nytteverdien i medarbeiderundersøkelsene blir tydelig for øvrig organisasjons- og ledelsesutvikling. Eierskap i kommunens ledelse er viktig i denne forbindelse.



Bruke tid på å følge opp resultatene fra undersøkelsen og diskutere betydningen av dem for enheten. Hver enhet bør **utvikle egne handlingsplaner** med tiltak og fordele ansvar for å følge opp tiltakene, slik at det gjøres i praksis.

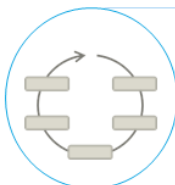


Illustrasjon Pia Olsen

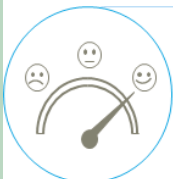
FALLGRUVER



Medarbeidere i kommunen kan ha **dårlige erfaringer med medarbeiderundersøkelser** og kan stille seg negative til en slik undersøkelse. Det er dermed viktig å kommunisere hvordan 10-Faktor skiller seg fra andre undersøkelser, formålet og hvordan det vil følges opp, slik at betydningen for eget arbeidsmiljø blir tydelig.



I etterkant av gjennomføring og første workshop med oppfølging av resultatene, kan det være **krevende å holde trykket opp** i 10-Faktorarbeidet. Uten systematisk oppfølging av tiltakene kan det bli lenge med to år mellom hver undersøkelse og nytt fokus på dette.



Enheter med gode resultater kan se mindre nytte av å følge opp resultatene i etterkant av undersøkelsen. Manglende «sense of urgency» gjør at det er krevende å prioritere å jobbe med videre utviklingsarbeid når andre oppgaver tar oppmerksomheten i hverdagen.





Illustrasjon Pia Olsen

TIPS TIL FORBEREDELSESFASEN

Rådmannsnivå:

- Ta eierskap til 10-Faktor-arbeidet for å få den driven i arbeidet som det krever

HR/Personal:

- Sørg for bred forankring av 10-Faktor og forståelse for hvordan undersøkelsen ikke er målet i seg selv, men heller prosessen og utviklingsarbeidet den danner et grunnlag for
- Hold kurs for virksomhetslederne, slik at de er forberedte på 10-Faktor og kan forankre det videre
- Vurdér om det kan være riktig å involvere ansatte på flere nivåer, som i HMS-utvalg for å sikre forankring

Virksomhetsledere:

- Kommuniser oppfølgingsarbeidet som medfølger 10-Faktor til dine medarbeidere slik at de forstår at dette ikke er en sjekk av arbeidsmiljøet, men et utgangspunkt for utviklingsarbeid

Viktig å involvere hele organisasjonen i planleggingen for å forankre på alle nivåer.



Enhetsleder

TIPS TIL GJENNOMFØRINGSFASEN

Rådmannsnivå:

- Støtt HR og virksomhetsledere ved å oppfordre medarbeiderne i kom munen om å gjennomføre av 10-Faktor

HR/Personal:

- Sørg for god logistikk i gjennomføring, med utdeling av passord og påminnelser om svar
- Hold interne konkurranser på svarprosent mellom virksomhetene
- Vær tilgjengelig for spørsmål om praktisk gjennomføring

Virksomhetsledere:

- Legg til rette for gjennomføring for dine medarbeidere, ved å sette av tid og/eller gjøre PC tilgjengelig for gjennomføringen

HMS-gruppa spilte en viktig rolle i implementeringen – det mener jeg er en suksessfaktor.



TIPS TIL OPPFØLGINGSFASEN

Rådmannsnivå:

- Knytt 10-Faktor-arbeidet opp mot øvrig utviklingsarbeid på høyt nivå, for å synliggjøre relevansen

HR/Personal:

- Vær tilgjengelig for å støtte virksomhetslederne i oppfølgingsarbeidet
- Vurdér om det er hensiktsmessig å etterspørre hvordan virksomhetene har fulgt opp 10-Faktor-arbeidet

Virksomhetsledere:

- Benytt muligheten til å reflektere over arbeidshverdagen i deres virksomhet med utgangspunkt i 10-Faktor
- Sett tydelige handlingsplaner hvor ansvar for oppfølgingen er fordelt også blant dine medarbeidere, for å sikre eierskap til videre arbeid
- Bruk begrepene fra 10-Faktor i øvrig utviklingsarbeid for å vise sammenhenger

Fallgruvene ligger nok mest på hvordan vi tar tak i resultatene.



Etatsledelse

Viktig at ledelsen fortsetter den veien den har begynt. Om man ikke gjør det, får man grobunn og holdninger om at det er bortkastet tid.



Rådgiver - HR

OVERSIKT OVER VIKTIGE FASER I PROSESSEN

